

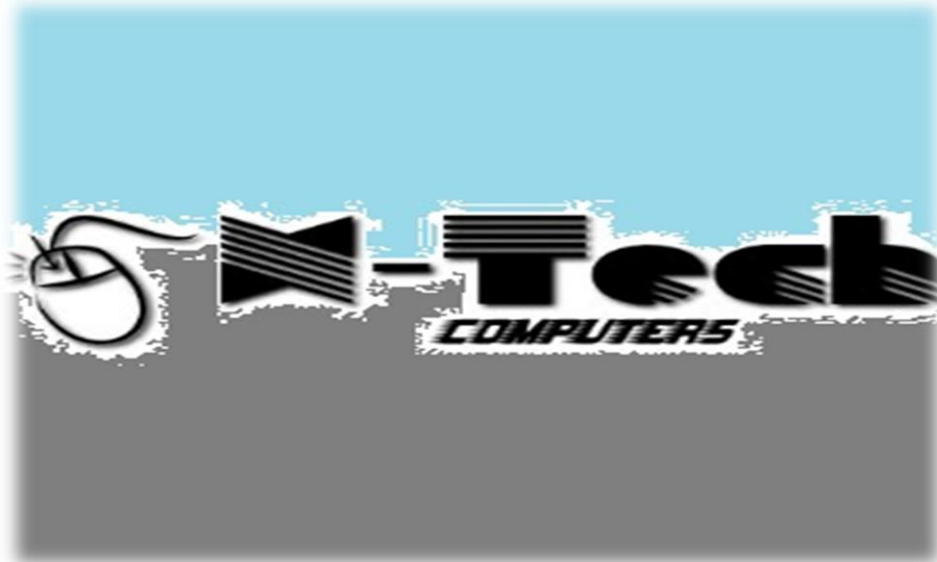


4º Ano de Gestão

Projecto Simulação aplicado à Gestão

Relatório Final

“Análise da empresa X-Tech”



Docente:

Dr. Rui Franganito

Monitor:

Rui Filipe

Discentes:

Bruno Costa
Geanina Santos
Heidy Da Cruz
Liliana Rodrigues
Wendy Nascimento

Índice

1. Sumário Executivo.....	1
2. Análise de desempenho financeiro e de marketing durante os últimos anos .	3
a) Análise do desempenho Financeiro	3
b) Análise desempenho de Marketing	10
3. Destacar as principais características do plano de marketing, que foi apresentado	11
a) Estratégia de Produto (Marca).....	11
b) Estratégia de Preços.....	14
c) Estratégia de Comunicação de Marketing	15
d) Canais de Distribuição.....	16
4. Avaliar a estratégia e o desempenho da empresa durante os últimos anos .	18
a) Comparação das medidas efectivamente tomadas com as definidas no plano de marketing.....	18
b) Identificação dos desvios face ao plano de marketing, a justificação e o resultado dessas acções	19
c) Identificação dos eventos que afectaram a empresa e / ou o mercado	20
5. Avaliar sua situação actual da empresa e o mercado (que são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa)	21
6. Descrição sobre como a empresa está preparada para enfrentar os desafios do futuro	22
7. Quais foram as lições apreendidas?	24
8. Referências Bibliográficas	26
Bibliografia.....	26
Web Grafia	26
Outras Fontes.....	26
9. Anexos	

Índice de tabela

Tabela 1 - Balanço da X-Tech 2º e 3º ano (Dados do Marketplace live)	4
Tabela 2 - Balanced Scorecard Acumulado X-Tech 2º ano (Fonte: Marketplace Live) ..	5
Tabela 3 - Balanced Scorecard Acumulado X-Tech 3º ano (Fonte: Marketplace Live) ..	6
Tabela 4 - Demonstração de Resultados 2º e 3º Anos (Dados do Marketplace Live)	8
Tabela 5 - Eficácia de Marketing no 2º Ano	11
Tabela 6 - Eficácia de Marketing no 3º Ano	11
Tabela 7 - Computadores construídos	12
Tabela 8 - Preço médio	14
Tabela 9 - Força de Vendas	17
Tabela 10 - Estratégia de Marketing	18
Tabela 11 - Pontos Fortes e Fracos	21

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Desempenho financeiro ao longo dos 3 anos.....	3
Gráfico 2 - Risco Financeiro da Indústria	7
Gráfico 3 - Riqueza.....	9
Gráfico 4 - Eficiência de Marketing	10
Gráfico 5- Unidades Vendidas comparativamente à concorrência	13
Gráfico 6- Preço médio comparativamente a concorrência.....	15
Gráfico 7 - Investimento em Publicidade	16
Gráfico 8 - Quota de Mercado.....	21

1. Sumário Executivo

Neste documento está presente o relatório referente a um semestre de simulador de negócios, este simulador denominado Marketplace 6 é um simulador informatizado de negócios baseado no conceito “learning business by doing business” ou seja aprender sobre negócios fazendo negócios, utiliza as mais modernas tecnologias permitindo o treinamento de alunos de gestão.

O Marketplace permite aos alunos um aprendizado prático nas mais variadas áreas de gestão, colocando à disposição do simulador conhecimentos obtidos ao longo de seu período académico.

Permite aos alunos o desenvolvimento de suas capacidades de decisão, de trabalho de equipa, de liderança e a sedimentação de suas competências de gestão.

Após 3 anos de gestão da X-Tech, empresa de produção e venda de computadores de grande qualidade, este relatório tem como objetivo primordial demonstrar o desempenho da nossa empresa ao longo dos 12 trimestres de competição. Tendo como objetivos específicos:

- Dar a conhecer o desempenho financeiro e de Marketing no 2º e 3º ano de actividade;
- Apresentar dados sobre os nossos produtos, preço, distribuição e comunicação;
- Apresentar os dados das realizações e desvios referente ao plano de Marketing elaborado no primeiro ano;
- Apresentar todos os dados do desempenho da empresa nas mais variadas áreas;
- Evidenciar as estratégias adotadas e suas consequências;
- Avaliar os pontos fortes e fracos da empresa;
- Avaliar sua qualidade em enfrentar desafios futuros.

No primeiro ano de mercado a X-Tech foi financiada por business Angels, sendo injetada aumentos de capital de 1 milhão no início dos primeiros 4 trimestres, sendo que no 5º trimestre este investimento foi aumentado para os 5 milhões, e este é utilizada para tomar as mais variadas decisões a nível estratégico, tático e operacional com o objetivo de levar a empresa ao sucesso e para que no 6º trimestre já possa financiar as suas atividades com capital próprio. No primeiro ano é estabelecido a estratégia da empresa, decidindo quais os segmentos primários e secundários, onde instalar a sua

fábrica, quais e quantas lojas de vendas abrir, entre outros, e ao longo dos anos seguintes a estratégia é ajustada de acordo com as oportunidades e necessidades identificadas.

É possibilitado a abertura de postos de vendas em 5 regiões: NORAM (Toronto, Chicago, Los Angeles, Cidade do México), LATAM (Santo Domingo, Quito, Santiago, São Paulo), EUROPE (Londres, Paris, Moscovo, Varsóvia), MEA (Cairo, Accra, Johannesburg, Abu Dhabi) e APAC (Mumbai, Tóquio, Shanghai, Sydney). É permitido a inserção em 5 segmentos: Costcutter, Workhorse (Laborioso), Traveler (Viajante), Innovator (Inovador), Mercedes. Sendo que de início a que escolher somente dois para iniciar sua entrada no mercado de computadores, a nossa empresa inseriu-se no segmento workhorse e costcutter pois são os que apresentavam maior demanda e custos menores. Com o desenvolver da empresa expandimos para outros segmentos e outros mercados que serão especificados no trabalho.

No final deste relatório será apresentado como que a X-Tech está preparada para os desafios futuros e quais foram as principais lições tiradas dessa experiência.

2. Análise de desempenho financeiro e de marketing durante os últimos anos

a) Análise do desempenho Financeiro

O Desempenho financeiro da X-Tech teve um incremento ao longo dos trimestres. Depois do primeiro ano (período de adaptação), o volume de negócios aumentou consideravelmente, embora tenha havido alguns trimestres onde tenha decrescido, não obstante o bom desempenho da empresa.

Análise do desempenho financeiro do 2º Ano

É importante salientar que a X-Tech teve um ótimo desempenho financeiro ao longo dos 3 anos. O gráfico a seguir mostra o desempenho financeiro de todas as empresas presentes no mercado.

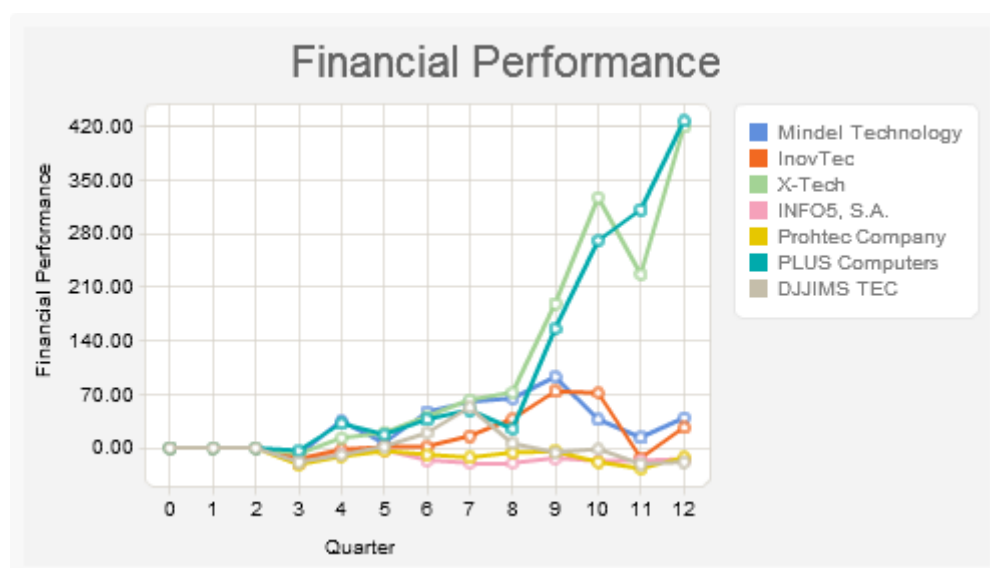


Gráfico 1 - Desempenho financeiro ao longo dos 3 anos

Da análise do gráfico, podemos verificar que logo nos primeiros 2 anos de actividade, o desempenho financeiro das Empresas em conjunto era praticamente homogéneo, mas já para o terceiro ano houve um certo destaque em que as Empresas que apresentaram o

melhor desempenho financeiro, foi a X-Tech e a Plus Computers, ficando os dois praticamente isolados dos demais. O desempenho financeiro da X-Tech atingiu um total de 419,545 pontos no trimestre 12, ficando atrás da Plus computers que conseguiu 427,284 pontos. A análise deste indicador pressupõe que quanto maior for o número de pontos conseguidos pela empresa, melhor será a sua saúde financeira.

De seguida resolveu-se fazer uma análise financeira do 2º ano e 3º ano de actividade recorrendo à algumas demonstrações financeiras e um instrumento de gestão estratégica (Balanced Scorecard).

Balanço da empresa

Tabela 1 - Balanço da X-Tech 2º e 3º ano (Dados do Marketplace live)

Rúbrica	2º Ano	3º Ano
Activo Corrente		
Numerário	3.725.254	26.110.700
Certificado de Depósitos (3 meses)	50.000	0
Inventário de Produtos Acabados	1.460.580	10.302.342
Total de Activo Corrente	5.235.834	36.413.042
Activo não Corrente		
Fundo de amortização	600.000	1.400.000
Imobilizado Líquido	6.050.000	22.691.667
Total de Activo Não Corrente	6.650.000	24.091.667
Total de Activo	11.885.834	60.504.709
Passivo	4.000.000	4.000.000
Capital Próprio		
Capital social	9.000.000	9.000.000
Lucros Acumulados	-1.114.166	47.504.709
Total Capital Próprio	7.885.834	56.504.709
Total Passivo + CP	11.885.834	60.504.709

Como se pode verificar o património da empresa teve um aumento substancial, isto motivado pelos investimentos feitos em Imobilizado, nomeadamente na expansão da fábrica. Um outro investimento importante feito foi em tecnologias, mas estes dados serão disponibilizados em anexos. Como se pode verificar o montante em caixa é relativamente alto, o que poderia sugerir a aplicação de uma parte em certificados de depósitos e assim obter mais ganhos financeiros. O passivo da empresa é totalmente composto pelo empréstimo de longo prazo de 4.000.000 dólares.

Balanced Scorecard

No respeitante a performance total da empresa, ela melhorou nos últimos trimestres. Utiliza-se o instrumento Balanced Scorecard para a medir, sendo que para a análise financeira, apenas interessa-nos alguns dos seus componentes. Numa análise do 2º ano temos:

Tabela 2 - Balanced Scorecard Acumulado X-Tech 2º ano (Fonte: Marketplace Live)

Resultado da indústria acumulada para Trimestre 8 (2ºano)				
	Mínimo	Máximo	Média	X-Tech
Cumulativa Desempenho Total	0.000	23,013	6,969	23,013
Desempenho Financeiro Acumulado	-14,163	48,902	19,801	48,902
Desempenho do Mercado acumulado	0,019	0,271	0,154	0,234
Eficácia de Marketing acumulada	0,597	0,781	0,709	0,781
Investimento acumulado no futuro	2,947	4,269	3,600	3,688
Riqueza acumulada	-0,164	1.113	0,402	0,876
Gestão de Activos acumulado	0,075	2.384	1.408	1.587
Produtividade de fabricação acumulada	0,187	0,612	0,475	0,612
Risco Financeiro acumulada	0,524	0,975	0,779	0,819

Da análise do quadro, podemos ver que a X-Tech foi a empresa que apresentou melhor desempenho total no 2º ano, visto que os dados do quadro dizem respeito aos 4 trimestres correspondentes ao 2º ano (Quarter 5,6,7 e 8) e que a coluna de máximos e mínimos corresponde aos valores registados de todos os concorrentes do Mercado.

Também foi a indústria que apresentou melhor desempenho financeiro neste mesmo ano, traduzindo-se na empresa que foi capaz de gerir da melhor forma o capital disponibilizado.

Prosseguindo para a **análise do 3º ano** temos:

Tabela 3 - Balanced Scorecard Acumulado X-Tech 3º ano (Fonte: Marketplace Live)

Os resultados da indústria cumulativas para trimestre: 12				
	Mínimo	Máximo	Média	X-Tech
Cumulativa Desempenho Total	0.000	2,670.412	613,322	1,606.379
Desempenho Financeiro Acumulado	-15,424	291,300	89,387	290,385
Desempenho do Mercado cumulativa	0,009	0,415	0,161	0,305
Marketing Effectiveness cumulativa	0,555	0,891	0,751	0,891
Investimento acumulado no futuro	2.156	3,267	2.647	2.156
Riqueza acumulada	-4,537	6,736	1.109	6,278
Cumulativa Asset Management	0,127	2.424	1.314	1.928
Cumulativa produtividade de fabricação	0,073	0,889	0,475	0,834
Risco Financeiro cumulativa	0.000	0,936	0,487	0,936

Na passagem para o 3º ano, deixámos de ser a primeira empresa do mercado com a melhor performance, para passar a ocupar o 2º lugar, que até então pertencia ao nosso maior concorrente a Plus Computers. Não obstante esta posição, ainda sim nós conseguimos obter uma boa qualificação em termos financeiros, visto que é de salientar que ela melhorou, mas não o suficiente para ser a melhor.

Enfim, o BSC da empresa aumentou consideravelmente no 3º ano, bem como o nosso desempenho financeiro que também registou melhorias. No respeitante ao risco financeiro, melhorou do 2º ano para o 3º ano, o que significa que a equipa executiva estava mais capacitada para gerir a dívida financeira com recurso financeiro.

Abrindo um parêntesis para falar do Risco financeiro da X-Tech, faremos uma breve análise do seguinte gráfico:



Gráfico 2 - Risco Financeiro da Indústria

O risco financeiro é um indicador muito importante para a análise visto que este se vai basear no grau em que a dívida é parte do capital da empresa. Por outras palavras, o risco financeiro de uma empresa aumenta quando o montante de dívida em relação ao capital total aumentar também, portanto os gestores financeiros devem ser capazes de fazer uma análise inteligente deste indicador. No caso da X-Tech, o risco financeiro aumentou quando adquiriu-se o empréstimo, situando-se abaixo dos 0,80, visto que se apresentar um valor abaixo de 0,80 é considerado desfavorável e se apresentar o valor 1 quer dizer que a empresa não tem nenhum valor de risco financeiro percebida. Porém depois deste episódio, a empresa foi capaz de reduzir o risco ao longo dos restantes trimestres, sendo que no trimestre 12 registou 0,966 ficando atrás somente da Mindel Technology que obteve o máximo de 1.

Por último a análise de uma outra importante ferramenta, a Demonstração de Resultados que nos permite saber até que ponto as receitas geradas são capazes de cobrir os gastos operacionais da empresa.

Tabela 4 - Demonstração de Resultados 2º e 3º Anos (Dados do Marketplace Live)

Rubricas	2ºAno	3º Ano
Vendas	66.883.463	319.928.220
CMVMC	32.499.954	151.365.991
Margem Bruta	34.383.509	168.562.229
Gastos Operacionais	34.115.652	87.916.798
Roperacional	267.858	80.645.431
RAJI	267.858	80.645.431
Ganhos financeiros	22.500	83.250
Encargos de Juros	330.000	440.000
RAI	-39.642	80.288.681
Imposto	0	32.115.472
RL	-39.642	48.173.209

No acumulado total do segundo ano, ainda continuámos a ter prejuízo, pois tivemos que investir em tecnologias para o aperfeiçoamento das máquinas, portanto neste ano, mais precisamente no 6º Trimestre tivemos que fazer um empréstimo de longo prazo de 4.000.000 dólares, já mencionado acima, para custear o desenvolvimento das mesmas, isto devido a escassez de recursos próprios e que foi motivada pela necessidade que tivemos de oferecer um produto com maior qualidade e também para sermos competitivos no mercado. Estes investimentos contribuem para que o resultado da empresa seja negativo, no curto prazo, mas como podemos ver, após o desenvolvimento e a aplicação das tecnologias nos computadores, começámos a ter retorno do capital investido, pois conseguimos gerar lucros para a empresa, solidificando a nossa presença no mercado, ganhando a confiança dos clientes e por outro lado satisfazendo a necessidade dos accionistas que é ser aptos de gerar valor para a empresa. As Receitas no 3º ano passaram de 66.883.463 Dólares para 319.928.798 dólares, o que corresponde a um aumento de mais de 79%.

Para complementar este demonstrativo financeiro, é importante falar do indicador, que é um dos componentes do BSC que é a Riqueza.

O gráfico abaixo mostra o quão capaz foi a equipa executiva de cada empresa para criar riqueza para os accionistas.

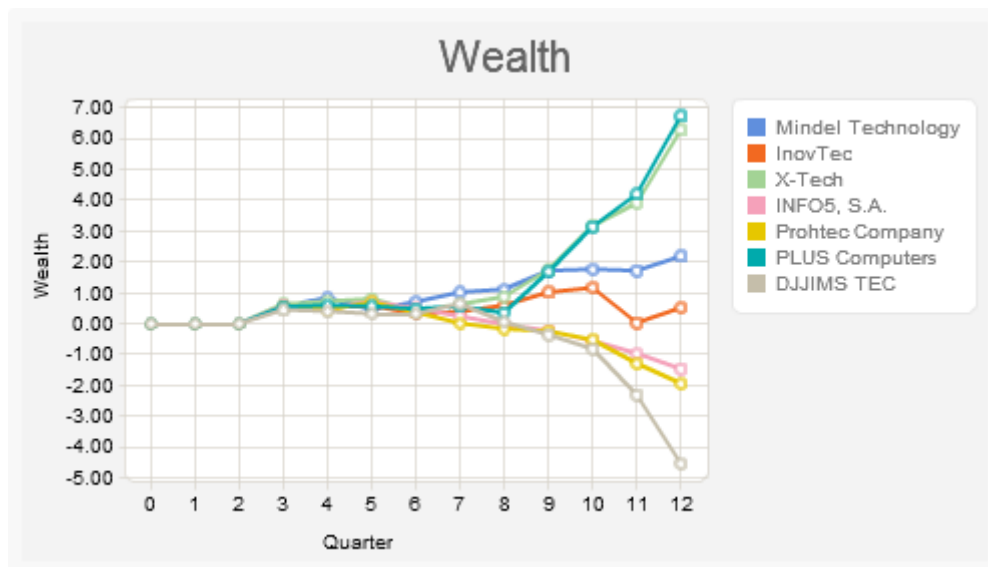


Gráfico 3 - Riqueza

Inicialmente visto que todas as empresas estavam em fase de investir para poder alavancar os negócios, os lucros acumulados eram negativos, pois as despesas superam as receitas. Depois, o período entre o trimestre 3 e 6, os valores deste indicador para todas as empresas, estava entre 0 e 1, o que significa que elas estavam contando apenas com os recursos disponibilizados pelos accionistas para pagar as despesas. Um valor abaixo de zero indica falência.

No caso específico da X-Tech este cenário manteve-se até mais ou menos o trimestre 8, pois à partir daí, fomos capazes de criar riqueza para os accionistas. O valor do indicador situou-se em 6,278 no trimestre 12.

Em suma, a X-Tech é uma empresa com uma ótima performance financeira, visto que ao longo dos 12 trimestres, nunca teve um empréstimo de emergência, o que mostra claramente uma boa gestão dos recursos disponíveis.

b) Análise desempenho de Marketing

A Eficácia de Marketing é o cálculo do nível de qualidade da X-Tech na satisfação dos seus clientes com as nossas marcas e anúncios. É analisada a perceção dos clientes de nossas marcas e anúncios nos nossos segmentos primários e secundários e então é feito a média destes, essa pontuação varia entre 0 e 1. Uma boa pontuação é acima de 0.8.

O cálculo efetuado para obter a eficácia de Marketing é a seguinte:

- **E. de Marketing** = (Média Julgamento da marca / 100 + Média Acórdão Publicidade / 100) / 2 .

Ao longo dos 12 trimestres de jogo, a X-Tech tem tido um excelente desempenho de Marketing como poderá ser analisado no gráfico seguinte:

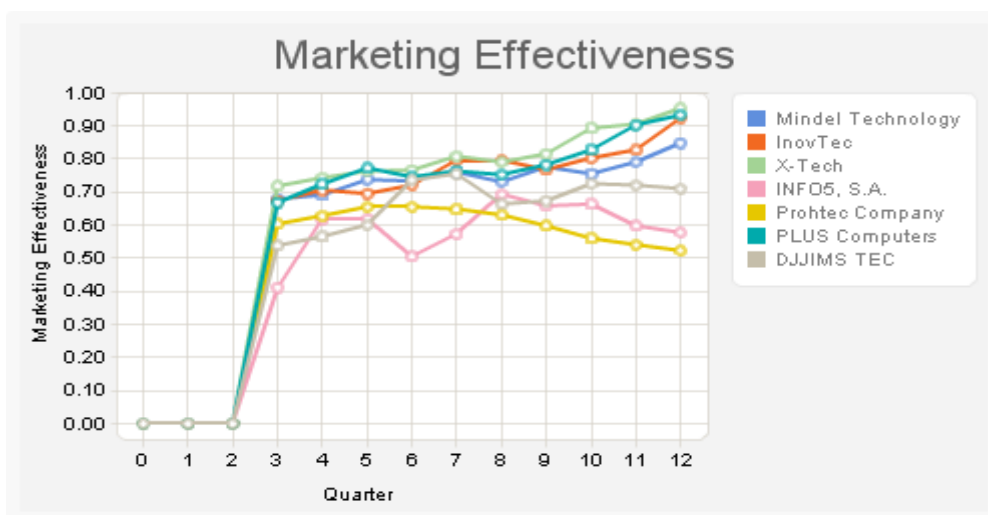


Gráfico 4 - Eficiência de Marketing

Com a análise do gráfico acima podemos afirmar que a X-Tech tem apresentado ao longo dos trimestres uma eficácia de Marketing acima dos concorrentes, podendo concluir que todo o esforço em termos de Marketing tem tido bons resultados como pode ser comprovado nas tabelas a seguir apresentada referente ao 2º e 3º ano de desempenho.

Tabela 5 - Eficácia de Marketing no 2º Ano

Eficácia de Marketing durante o segundo ano				
Trimestres	5º Trimestre	6º Trimestre	7º Trimestre	8º Trimestre
Eficácia de Marketing	0.763	0.765	0.808	0.790

A tabela demonstra que ao longo do segundo ano o desempenho de Marketing da X-Tech aumentava ao longo dos trimestres havendo um pico no 7º trimestre de 0.808 com uma pequena baixa para o 8º trimestre, tendo tido uma boa eficácia ao longo do segundo ano, sendo este um dos nossos pontos fortes comparativamente aos concorrentes.

Tabela 6 - Eficácia de Marketing no 3º Ano

Eficácia de Marketing durante o Terceiro Ano				
Trimestres	9º Trimestre	10º Trimestre	11º Trimestre	12º Trimestre
Eficácia de Marketing	0.815	0.893	0.905	0.953

Já no 3º ano de atividade a X-Tech apresentava melhores resultados em termos de eficácia de Marketing havendo um crescimento gradual bastante positivo chegando a 0.953 no último trimestre, uma margem superior a todos os concorrentes no mercado.

Com estes dados podemos concluir que a X-Tech foi uma empresa equilibrada e saudável no que concerne ao seu desempenho de Marketing.

3. Destacar as principais características do plano de marketing, que foi apresentado

a) Estratégia de Produto (Marca)

Inicialmente a nossa empresa decidiu criar uma única marca, a “**X-Computer**”, destinada aos segmentos Costcutter e Workhorse mas acabamos por não o colocar no mercado porque constatamos que este computador não possuía todos os componentes.

Posteriormente, com o objectivo de satisfazer melhor as necessidades do nosso público-alvo, optamos por criar o computador “X-Easy” e modificar o “X-Computer” que se chamaria “X-Work”.

Ao longo dos três anos de actividade a empresa criou os seguintes computadores:

Tabela 7 - Computadores construídos

Anos	Trimestres	Segmentos					Total
		Laborioso	Costcutter	Viajante	Inovador	Mercedes	
1º ano	1º trimestre						x-work x-easy x-pert
	2º trimestre	x-computer					
	3º trimestre	x-work	x-easy				
	4º trimestre		x-pert				
2º ano	5º trimestre	x-real		x-slim			x-real x-slim x-real II x-pert II x-slim II x-real III x-pert III
	6º trimestre						
	7º trimestre	x-real II	x-pert II	x-slim II			
	8º trimestre	x-real III	x-pert III				
3º ano	9º trimestre	x-four	x-peace	x-slim III			x-four x-peace x-slim III x-premium x-easy II X-fast x-key x-new x-four II x-fly x-peace II x-sky
	10º trimestre	x-four II	x-peace II	x-fly			
	11º trimestre			x-sky			
	12º trimestre	x-premium	x-easy II	X-fast	x-key	x-new	

Ao longo dos trimestres decidimos descontinuar alguns computadores porque não foram bem aceites no mercado.

Num mercado como o das tecnologias a melhor estratégia passa por apostar em novas tecnologias e oferecer aos clientes os produtos mais sofisticados e inovadores. Foi com esse objectivo que a “X-Tech” decidiu investir em R&D (pesquisa e desenvolvimento) e assim adquirir novos componentes e softwares para criar computadores como o “X-Slim II”, “X-Pert II” e “X-Real II” que aposta em tecnologias para melhor satisfazer os nossos clientes.

No 3º ano a X-Tech detinha 12 computadores referentes aos segmentos que pertencíamos sendo que decidiu inserir nos segmentos Mercedes e Inovador, construindo dois computadores para estes que foram bem aceites pelos clientes, visto que tinham a cotação de 92 e 99 respectivamente.

No geral os nossos produtos foram bem aceites no mercado, chegando a ter um computador para o segmento Viajante com cotação máxima (100), e dois com a cotação de 99. Em anexo encontram-se os julgamentos das marcas para os diferentes segmentos.

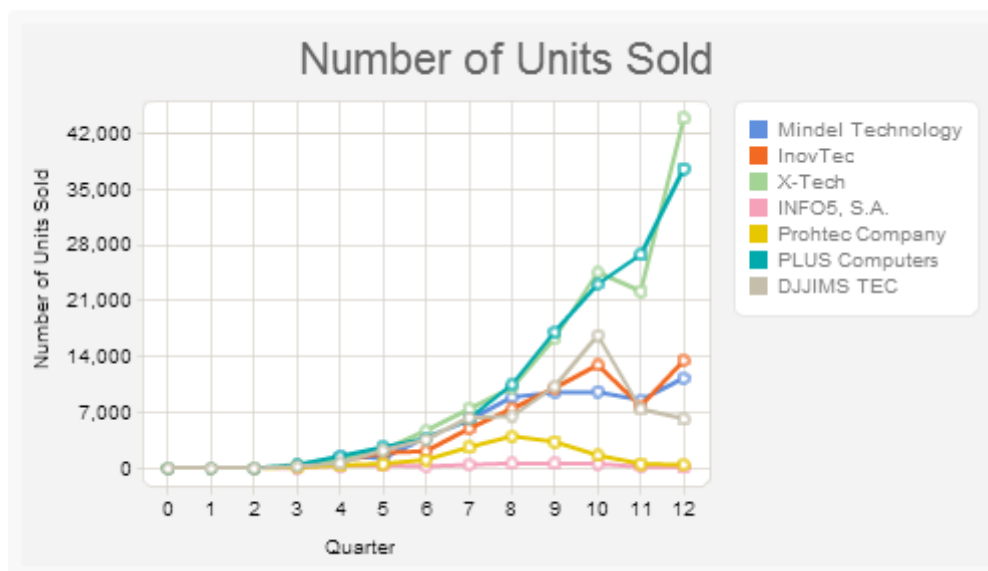


Gráfico 5 - Unidades Vendidas comparativamente à concorrência

O gráfico acima demonstra as nossas vendas relativamente à concorrência, retratando um cenário claramente positivo, pois ao longo dos 12 trimestres estas se situarão acima ou no mesmo nível da concorrência, apresentando um pequeno decréscimo, explicado pelo

fato de menor investimento em R&D e pela qualidade da concorrência, recuperando no trimestre 12.

Em suma, pode-se afirmar que a X-Tech teve sempre produtos bem aceites e com qualidades visto que ao longo dos trimestres as nossas vendas cresceram exponencialmente, apresentando vendas acima da concorrência. Não obstante algumas dificuldades e uma forte concorrência os nossos produtos e nossa estratégia de produtos foram bem aceites no mercado.

b) Estratégia de Preços

Ao efetuarmos uma análise de mercado e dos preços praticados conseguimos constatar que existem diversos concorrentes no mercado, o que nos dificultou na definição dos nossos preços.

Tendo em conta essa concorrência e com os preços que os nossos clientes estão dispostos a pagar optámos por praticar preços baixos para fazer face a concorrência.

Os nossos preços variam de região para região, adaptando-se assim às necessidades de cada cliente. Assim sendo fizemos uma média dos preços para cada região, como nos mostra o quadro abaixo.

Média de preços para cada região (dólares):

Tabela 8 - Preço médio

	Região				
	NORAM	MEA	LATAM	EUROPA	APAC
Preço médio	3183	2839	2813	3084	2710

Obs.: ver tabelas de preços em anexo.

Cada segmento em cada cidade está disposta a pagar diferentes preços com isto a X-Tech sempre teve a preocupação de avaliar a cidade e o segmento em que se insere para que os preços estejam acessíveis a todos os clientes.

O gráfico abaixo demonstra os preços médios aplicados pela X-Tech comparativamente a concorrência podendo-se avaliar que os nossos preços sempre foram os mais baixos do mercado apenas sendo ultrapassado neste sentido por alguns concorrentes em alguns trimestres, pois a margem admitida por nós para cobrir os custos não poderia ser menor, mas isto não põe em causa a qualidade da nossa estratégia de preço sendo esta muito bem aceite pelos diversos clientes.

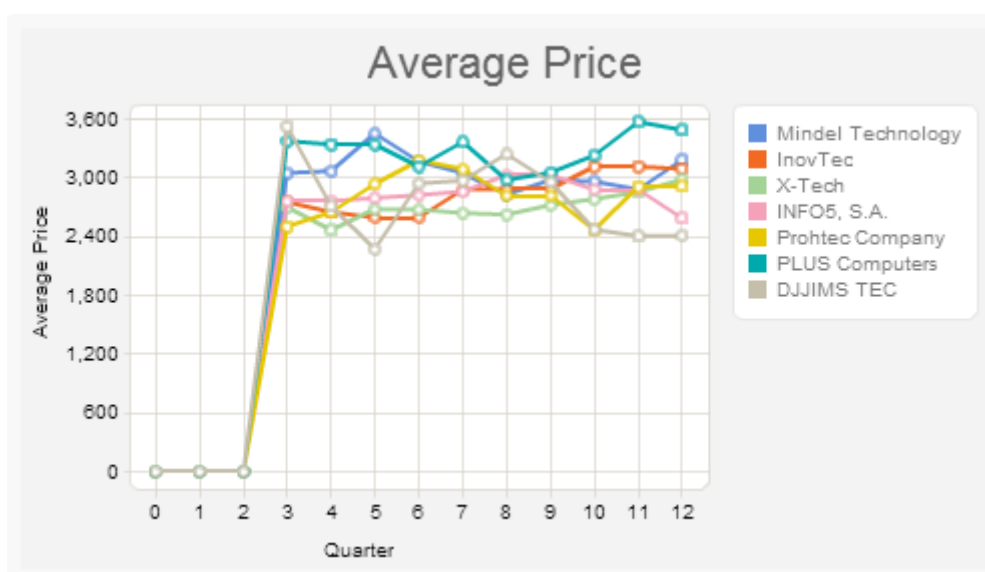


Gráfico 6 - Preço médio comparativamente a concorrência

Resumidamente pode-se afirmar que a nossa política de preços foi sempre o mesmo ao longo do simulador nunca havendo necessidade de desviar dos nossos objetivos que é ter preços competitivos e bem aceites pelos clientes.

c) Estratégia de Comunicação de Marketing

Relativamente a comunicação a nossa empresa sempre optou por investir, porque consideramos a comunicação um ponto importante para o sucesso da empresa.

Fizemos as nossas publicidades, sempre dando ênfase aos pontos que o segmento que o computador pertence, dá mais importância. A nossa empresa sempre tem a preocupação de não fazer publicidade enganosa, e neste ponto o simulador ajuda pois dá avisos de caso a publicidade seja enganosa. Ao longo do simulador os designs de publicidades feitos eram baseados nos mais bem cotados da concorrência.

Desde o início optamos sempre por fazer inserções tanto na mídia local como na regional uma vez que quanto mais visibilidade ao produto melhor.

Na mídia regional decidimos inserir nas duas revistas que o segmento alvo dá mais importância, visto que inserir em todas as revistas regionais é muito dispendioso.

Como por exemplo nos segmentos Laborioso e Costcutter dá importância as revistas Geral Business Magazine e Revistas Desportivas, enquanto o segmento Viajante dá importância a Liderando Comércio Revistas e Revistas New Venture, com isto podemos ver que cada segmento tem suas preferências, logo a nossa empresa tem a preocupação

de fazer inserções onde tem mais visibilidade de acordo com as necessidades dos clientes.

O simulador não dá informações de quantas inserções devem ser feitas, logo partimos do pressuposto que era uma inserção por semana, então de acordo com esta posição decidimos fazer as inserções de mais ou menos 2 á 8 inserções por trimestre dependendo do facto de estarmos em uma única cidade ou em todas as cidades. Se por exemplo estamos em uma única cidade optamos mais por inserções na mídia local do que na regional.

O gráfico seguinte ilustra que a nossa empresa sempre optou por investir em publicidade de forma gradual, de acordo com o crescimento da empresa.

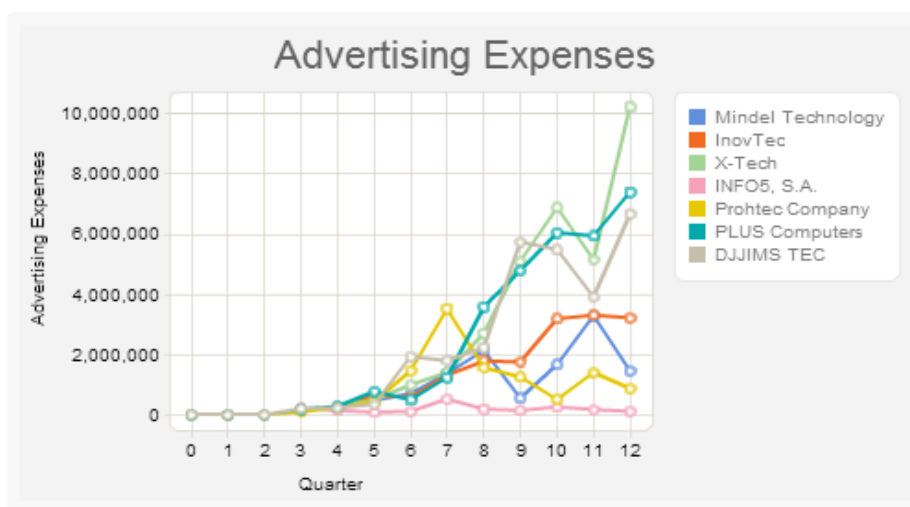


Gráfico 7 - Investimento em Publicidade

Por fim podemos realçar que a X-Tech sempre teve boas cotações nas suas publicidades, ou seja os clientes estavam sempre satisfeitos com os designs uma vez que nos trabalhamos muito para satisfaze-los cada vez melhor.

Em anexo temos os quadros que ilustram as inserções em mídia Local e Regional, e os designs de publicidade das últimas marcas.

d) Canais de Distribuição







A nossa empresa inicialmente estava em duas cidades tais como, Toronto e Los Angeles, optando sempre por abrir lojas gradualmente. Todos os trimestres abriram-se lojas ficando no final do simulador com todas as lojas abertas, com dominação global.

No início foi aberto todas as lojas de NORAM, passando para a EUROPA, de seguida APAC, depois LATAM e no fim MEA, visto que os países da EUROPA e NORAM são

os com mais demanda e despostos á pagar mais pelos computadores, nos segmentos que inserimos inicialmente.

No quadro que se segue podemos ver um exemplo de pessoas contratadas já no final do simulador em NORAM que foi as nossas primeiras lojas abertas. Começamos com mais ou menos 10 colaboradores por cidade passando no final para 20 força de venda. No total tínhamos contratado 357 forças de venda no final do simulador, para todas as cidades.

Tabela 9 - Força de Vendas

NORAM								
Cidade	Anual Salário	Total de pessoas As vendas	 Apoio	 Costcutter	 Inovador	 Mercedes	 Laborioso	 Viajante
Custos de treinamento trimestrais			3000	2000	3000	4000	2000	3000
Los Angeles	90.000	20	1	4	2	2	5	6
Chicago	88.000	19	1	4	2	2	5	5
Toronto	80.000	20	1	4	2	2	5	6
Cidade Do México	62.000	18	1	4	2	2	4	5

A contratação de forças de venda foi de acordo com o crescimento da empresa e da sua demanda.

Uma vez que os nossos vendedores tinham sempre bons desempenho, a nossa empresa decidiu dar bónus e Formação profissional para cada vez ter melhores vendedores e motivados, visto que o nosso público-alvo da muita importância á vendedores competentes e formados.

A X-Tech sempre teve a preocupação de estar em todas as cidades possíveis para que o cliente possa encontrar os nossos produtos, fazendo isso de forma gradual e responsável, nunca ultrapassando as suas possibilidades.

4. Avaliar a estratégia e o desempenho da empresa durante os últimos anos

a) Comparação das medidas efectivamente tomadas com as definidas no plano de marketing

No primeiro ano foi feito um plano de marketing em que foi planeado algumas estratégias a desenvolver nos Trimestres seguintes. O quadro abaixo, apresenta as acções planeadas e as que foram efectivamente realizadas.

Tabela 10 - Estratégia de Marketing

Estratégia de Marketing	
Planeado	Realizado
Produto	
Construir mais 2 computadores (um para o 1º segmento, e o outro para o segmento a explorar)	SIM
Aumentar capacidade fixa e operacional	SIM
Inserção no segmento Mercedes no 2º Ano	NÃO
Investimentos em Pesquisa e desenvolvimento	SIM
Preço	
Nunca ultrapassar aquilo que os clientes estão dispostos a pagar	SIM
Manter margem acima dos 50%	SIM
Comunicação	
Aposta fortemente na publicidade regional no Norte da América	SIM
Aposta na publicidade local na europa, com maior nº de inserções que os nossos concorrentes	NÃO
Manter a liderança a nível da aceitação dos nossos anúncios	NÃO
Distribuição	
Expansão dos nossos pontos de venda para novos mercados	SIM
Canal de distribuição na Europa (Londres e Paris)	SIM
Abrir postos de vendas em outras regiões na Europa	SIM
Fechar o círculo de mercado no norte da América (Chicago e Cidade do México)	SIM

Podemos ver que a maioria das estratégias planeadas foram cumpridas, as que não foram cumpridas foi por motivos que ultrapassavam as nossas possibilidades, pois tentamos sempre fazer o melhor para os nossos clientes e accionistas.

b) Identificação dos desvios face ao plano de marketing, a justificação e o resultado dessas acções

Produto

- Optou-se pela não inserção no segmento Mercedes, devido a fraca disponibilidade de recursos tecnológicos adequados para as necessidades exigidas pelos consumidores neste segmento, daí que optamos por investir em outro segmento, o Traveler.
- Para além de lançarmos os dois computadores previstos no plano de marketing, também construímos mais cinco computadores, dois para o primeiro segmento, mais dois para o segundo e um para o terceiro, isto tudo no segundo ano de actividade, já que no terceiro ano construímos mais doze computadores, cada um para o seu segmento em específico, sendo que para além dos segmentos já inseridos construímos computadores para o segmento Inovador e outro para o segmento Mercedes.

Preço

- No que diz respeito ao preço a X-Tech nunca fez muitas alterações mantendo sempre preços de acordo com as disponibilidades dos clientes, mas que não fossem 50% abaixo do custo de produção destes, não havendo desvios neste aspeto.

Comunicação

- Dificuldade em ter um número maior de inserções do que os concorrentes na Europa, visto que estes estavam lá instalados antes de nós e já tinham um número bem expressivo de inserções, portanto, supera-los exigiria um custo elevado ao qual não estávamos em condições para fazer face.
- Não se conseguiu manter a liderança a nível de anúncios em alguns trimestres, pelo facto da aposta forte dos concorrentes em melhores anúncios direccionados aos segmentos alvos.

Distribuição

- No que diz respeito a distribuição não houve desvios relativamente aos planos estratégicos traçados no plano de Marketing, sendo que todas as acções planeadas foram realizadas.

c) Identificação dos eventos que afectaram a empresa e / ou o mercado

Os eventos que se seguem afectaram o crescimento da nossa empresa tanto positivo como negativamente.

Produto

- Alguns computadores perderam valor em alguns segmentos, e foram descontinuados
- Aposta dos concorrentes em novas tecnologias
- A partir do 7º trimestre, a empresa teve sempre a maior demanda do mercado
- Aumento da capacidade fixa e operacional
- Empréstimo junto ao banco para investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento
- Pouco investimento em Pesquisa & Desenvolvimento para o Trimestre 11 e 12

Preço

- Preço médio relativamente mais baixo em relação à concorrência

Comunicação

- Concorrentes a investirem muito na comunicação
- Investimento forte na publicidade regional

Distribuição

- Não abertura de lojas ou postos de venda no 7º trimestre
- Grande número da força de venda
- Investimento em salário e formação de trabalhadores

5. Avaliar sua situação actual da empresa e o mercado (que são os pontos fortes e os pontos fracos da empresa)

Tabela 11 - Pontos Fortes e Fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia de Marketing • Preços Competitivos • Boa Percentagem de Quota de Mercado • Presença em todos os mercados • Forte força de vendas • Julgamento de clientes de 96 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco Investimento para o futuro • Risco Financeiro abaixo de 1 • Gestão de Ativos abaixo da concorrência • Desempenho total abaixo da concorrência

A situação atual da X-Tech como demostra o gráfico abaixo pode ser qualificada como excelente pois os esforços foram reconhecidos pelo mercado refletindo numa superioridade em termos de quota de mercado nos últimos 7 trimestre somente havendo uma queda no trimestre 11, mas com uma recuperação de quota de mercado de 41% acima de todos os concorrentes no ultimo trimestre, um outro aspeto a levar em conta é que os últimos produtos desenvolvidos pela X-Tech foram consideradas como excelentes em todos os segmentos de atividade.

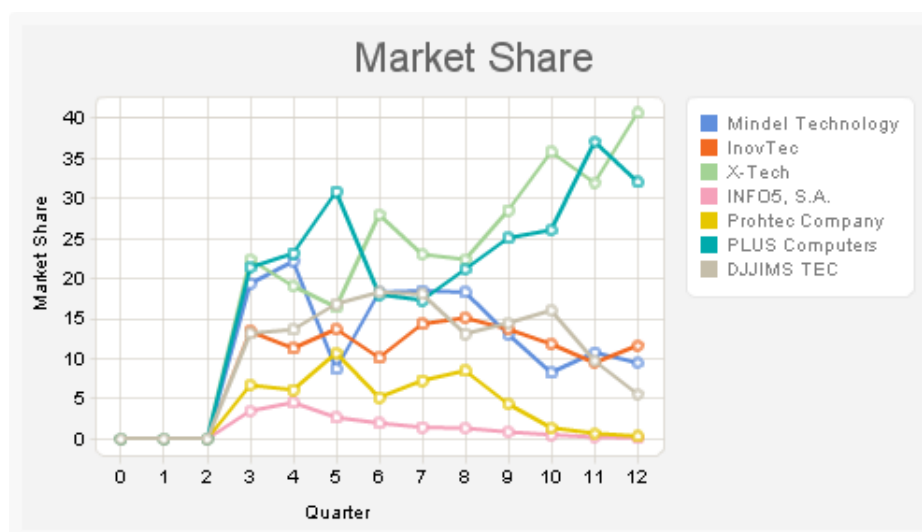


Gráfico 8 - Quota de Mercado

Resumidamente pode-se afirmar que utilizando os nossos pontos fortes para reduzir ou eliminar os nossos pontos fracos a X-Tech de um modo abrangente tem uma situação atual bastante positiva.

6. Descrição sobre como a empresa está preparada para enfrentar os desafios do futuro

A X-Tech ao longo de todo o seu percurso tem tido um excelente desempenho e deste modo ela está preparada para enfrentar todo e qualquer desafio futuro, pois com todo o conhecimento adquirido ao longo dos 3 anos de atividade, ela já conhece bem o mercado de clientes e concorrentes em que se encontra inserido, estando deste modo preparado a enfrentar qualquer eventualidade que possa surgir.

❖ Clientes

Pretendemos manter sempre pela qualidade dos nossos produtos, investir constantemente em R&D adequando assim sempre estes as necessidades dos nossos clientes. Fazer estudos de mercados a fim de estar sempre atualizados sobre as preferências dos nossos clientes de modo a poder satisfazer as suas necessidades.

❖ Concorrentes

Em que concerne aos nossos concorrentes a X-Tech tem fortes concorrentes, mas a suas estratégias já aplicadas neste último trimestre demonstra que estamos prontos para enfrenta-los. O nosso conhecimento de clientes está bem aprofundado, nossas capacidades produtivas, nossos produtos de qualidade, e nossos esforços em termos de publicidades estão alinhados com a estratégia e podem dar resposta a concorrência.

❖ Colaboradores

Temos profissionais bem qualificados e motivados, pois a nossa política de incentivo é forte apostando sempre no reconhecimento do esforço dos nossos colaboradores para que a sua produtividade possa aumentar, pois colaboradores satisfeito é sinónimo de clientes satisfeitos.

❖ **Produto**

Como tem vindo a ser feito, investimos e continuaremos a investir sempre na qualidade dos nossos produtos realizando estudos de qualidade e investindo em ações de melhoria para aumentar não só a qualidade dos produtos como também a eficiência dos processos produtivos, reduzindo assim os custos e aumentando a produtividade.

Para além disso a X-Tech também investirá sempre em tecnologias inovadoras para que os nossos produtos sejam cada vez mais competitivos.

❖ **Preços**

A nossa política de preço se manterá a mesma, uma margem acima dos custos em que este permita não só obter o retorno dos investimentos feitos, mas também como sempre levando em conta o preço disposto a pagar pelo cliente a fim de sempre satisfazer as suas expectativas.

❖ **Comunicação**

A X-Tech se encontra preparada a enfrentar qualquer desafio em termos de comunicação pois existem profissionais competentes que sempre exerceram suas funções com qualidade permitindo sempre obter publicidades bem aceites pelos clientes e nunca enganosas. Continuaremos a investir fortemente nesta área, pois é uma área com bom retorno, inserindo sempre no âmbito local e regional com o objetivo de chegar a mais clientes possíveis.

❖ **Distribuição**

Os nossos esforços em termos de distribuição nos colocam numa situação firme no mercado em que estamos inseridos, estando inseridos em todos os mercados ou seja com postos de vendas a nível mundial em todas as principais cidades do mundo, e estando com pessoal suficiente em todos estes postos e com qualificações para atender os diferentes clientes dos diferentes segmentos onde pertencemos. Em caso de aumento da demanda as nossas estratégias se direcionam no sentido de aumentar o número de pessoas de vendas e conforme a exigência do mercado competitivo investir sempre na formação desses de forma a prestar um serviço de elevada qualidade.

Estes são alguns pontos que pretendemos manter ou melhorar com a finalidade de fazer frente aos desafios futuros.

7. Quais foram as lições apreendidas?

De um modo geral o simulador foi uma experiência extraordinária para cada elemento individual do grupo, e para o próprio grupo no seu todo.

O simulador tem a capacidade de captar a realidade dos negócios para o mundo virtual, onde então são encontrados problemas e oportunidades tal como na vida real.

Com o simulador tivemos a oportunidade de trabalhar como gestores de topo ou empreendedores, onde pudemos aprender a desenhar, implementar e controlar estratégias de gestão, e também ajudou-nos a compreender melhor o mundo de negócios e a praticar a tomada de decisões que são uma constante neste ambiente.

Permitiu igualmente praticar uma data de habilidades importantes para nós futuros gestores e adequar as matérias das disciplinas estudadas ao longo do curso, neste exercício do simulador.

O simulador levou-nos a pensar muito mais além, nas nossas futuras empresas, e como de facto iríamos lidar com elas.

Como gestores tínhamos que ser capazes de suprir o mercado, identificar e avaliar oportunidades de mercado, desenhar e executar programas de negócio, monitorar a nossa performance e a dos competidores, e ajustar estratégias e táticas conforme necessário.

Então estávamos constantemente a tomar decisões importantes para a estratégia do nosso negócio, decisões estas à vários níveis, incluindo actividades como desenho da marca, P&D, capacidade de planeamento, programa de produção, controlo de inventário, planeamento da publicidade, e gestão de vendas, com base em recursos financeiros e de outras naturezas limitados. Daí que para nós a capacidade gerir bem estes recursos é a chave para o sucesso.

Mas claro, um aspecto importante que o simulador nos permitiu praticar também, foi o trabalho em equipa, visto que a interacção dentro da equipa permitiu conhecer melhor os processos da empresa, e deste modo as decisões serem feitas de forma mais inteligente e precisa possível.

De uma forma geral essas são as lições aprendidas ao longo do simulador:

- Trabalhar em equipa
- Saber arriscar
- Praticar conhecimentos adquiridos
- Tomar decisões importantes em pouco tempo
- Trabalhar sobre pressão
- Ter uma noção mais clara das decisões do dia-a-dia de uma empresa
- Saber respeitar a opinião dos outros
- Analisar cuidadosamente um grande leque de informações, etc.

8. Referências Bibliográficas

Bibliografia

Cadotte, E. R. (2014). *The Use of Simulations in Entrepreneurship Education: Opportunities, Challenges and Outcomes,*” *Annals of Entrepreneurship Education & Pedagogy, USASBE*. Obtido de marketplace-live: <http://www.marketplace-simulation.com/images/docs/The-use-of-simulations-in-entrepreneurship-education-opportunities-challenges-and-outcomes.pdf>

Lima Monteiro, H., Tavares, L., Tavares, N., Évora, R., Timóteo, Y., & Zélida. (2014). *Relatório Final – Intech Corporation, ISCEE*. Obtido de Portal do Conhecimento: <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/4003/1/Relat%C3%B3rio%20Final%20-%20Intech%20Corporation.pdf>

Web Grafia

- <https://game.ilsworld.com/marketplace6/>
- <http://www.marketplace-simulation.com/>

Outras Fontes

Cadotte, E.R. (2008) *apud* Franganito, Rui. *Business Simulations: The Next Step In Management Training, ISCEE*, 2014-2015

